

## 研究論文

# 企業の社会的責任（CSR）をめぐる近年の諸論調

## —ツーリズム業を中心に—

## Theories on Corporate Social Responsibility in Tourism of Recent Years

大橋 昭一

Shoichi Ohashi

和歌山大学客員教授、名誉教授

キーワード：企業の社会的責任、ツーリズム業、中小企業、ツーリズム・デスティネーション

Key Words : corporate social responsibility, tourism industries, small and medium enterprises, tourism destination

## Abstract :

While there has emerged such an opinion that the concept of “Corporate Social Responsibility” shall be replaced by the “Corporate Sustainability and Responsibility” as a transformative perspective, this paper argues that the concept “Corporate Social Responsibility” is still valid in many industries as tourism so far.

## I. はじめに

## 1. 本稿の課題

2020 年初頭以来、世界的にコロナ禍のために、とりわけツーリズム業中心に、経済活動の進展は、極めて困難な状況にあって、企業経営のあり方が改めて問われるものになっている。こうした経済危機的状況は、ごく近年では、例えばインドネシアで大規模に経験されている。

同地では、1996 年にスマトラ島カリマンタンで大規模な森林火災があったのを始めとして、2002 年と 2005 年にはバリ島を中心にしたテロ攻撃、2003 年にはサーズ（SARS）の蔓延、2004 年にはインド洋大津波の襲来、2006 年にはジョグジャカルタ地域を中心にした大地震の発生、そして今回のコロナ禍と未曾有の連続した危機に見舞われてきたが、現在までのところ、それに耐えることが成し遂げられている。

この経緯を論究したものに、ツーリズム論では、オーストラリア、グリフィス大学のダーレス（Dahles, H., 2018）の論考があるが、それはレジリエンス（resilience）の観点から考察を行ったものである（同論考は大橋、2020 で考察している）。これに対し本稿は、こうした危機的状況において、そもそも企業のあり方はどのように考えればいいのかという問題として取り上げ、現代企業のあり方として強く主張されてきた、周知の“企業の社会的責任”（corporate social responsibility: CSR: 以下本稿では CSR とする）について、ツーリズム論において近年、世界的にどのような論議が展開されているかを中心に考察するものである。

ただし本稿の論述は、2019 年刊行のオーストリア・ウィーン、

モデール大学のルント＝デュラッハー（Dagmar Lund=Durlacher）、ニュージーランド・ウェリントン、ヴィクトリア大学ディニカ（Valentina Dinica）、ドイツ・ケレーヴェ、ライン＝ウォール大学のライザー（Dirk Reiser）、ドイツ・ニュールンベルク、エルランゲン大学のフィフカ（Matthias S. Fifka）の共編の著『ツーリズムにおける企業のサステナビリティ・責任—改訂版』（Lund=Durlacher et al. (eds.), 2019）に所収の論考に依拠したもので、コロナ禍以前のいわば通常の時期を前提にしたものである。

もっとも同編書で何よりも強く注目されることは、これまでの CSR に代えて、“新しい企業の社会的責任論”、すなわち“企業のサステナビリティ・責任論”（corporate sustainability and responsibility）、つまり“CSR 2.0 論”が提起されていることである。実は、この新しい企業責任論すなわち“企業のサステナビリティ・責任論”を精力的に提示しているのは、イギリスの論客、ヴィッサー（Visser, W.）で、かれは、これまでの CSR、すなわちかれのいう“CSR 1.0”は破産したもの（failed）と、宣している（Visser, 2010, p.7）。

しかし、ルント＝デュラッハーら共編著収録の、少なくとも以下本稿で取り上げる諸論考でみる限り、本稿結論を先にいえば、これまでの“CSR 論すなわち CSR 1.0”が破産したものとはいえない。その多くは、確かに、CSR の実際の意義や効果において不十分なものが多いことを指摘したり、もしくは、サステナビリティを斟酌したものになっているが、しかし基本的には旧来的 CSR は依然として有効という立場にたつ。少なくともそれは無効というものではない。

この点については、レント＝デュルラッハーら共編著でも、特にディニカからはそうした観点からヴィッサー説に対する批判を提示している(Dinika et al., 2019, p.21)。本稿は、こうした所論に立脚し、“旧来的 CSR すなわち CSR1.0”の有効性を改めて提示することを課題とする。旧来的 CSR は、批判はあるものの、依然として意味あるもの、というのが本稿の主張点である。

ただし、ヴィッサーらの新しい企業責任論すなわち“企業のサステナビリティ・責任論”に反対するものでは毛頭ない。現在ではヴィッサーらの“企業のサステナビリティ・責任論”すなわち“CSR 2.0 論”こそが、広く行われるべきものと考えているが、それと並んで“旧来的 CSR すなわち CSR1.0 論”も、依然として有効性をもつことを主張するものである。

以下本稿では旧来的 CSR は、原則として、これを単に CSR と表記する。ただしレント＝デュルラッハーらの共編著では、旧来的 CSR は“CSR 1.0”、この新しい企業責任論は“CSR 2.0”と区別して表記されている。本稿でも両者の区別が必要な場合には、これに従い、同様に行う。なお、この“新しい企業責任論”すなわち“CSR 2.0”について詳しくは、大橋別稿(2021)を参照されたい。

## 2. CSR 概念論議の経緯

CSR は、周知のように、1953 年ボーウェン(Bowen, M.) が提起したことに始まるといわれるが、その後実に多くの論者により論究されてきた。上記のレント＝デュルラッハーら共編著に収録の、オランダ、ブレダ大学のブーヴェル(Johan Bouwer)／ペータース(Paul Peeters)／ボンガエルツ(Roh Bongaerts)／アイゲラール(Eke Eijgelaar)の論考(Bouwer et al., 2019)によると、CSR は「ビジネス世界ではよく知られたものであり、かつ基本的概念であるが、しかしそれには実に多様な定義(quite a variety of definitions)があり、その中には、例えば、サステナビリティのような用語と同義的に置き換えられるもの(interchangeably)とされている場合も多い」。このためかえって CSR 概念は、意味不明確なものになっている。この場合 CSR は、ごく簡潔には「企業活動が経済的な考え方、および、環境との調和などという道徳的健全性(moral soundness)の考え方のもとに、行われるようにすることをいうものである」と定義されている。

さらにその上でブーヴェルらは、『ビジネス辞典』(Business Dictionary, 2017)によると、要するに、CSR とは、企業が果たすべきコミュニティと環境に対する責任であって、企業の市民としての役割(citizenship role)を例えば次の仕方でするものとして規定されているところを、補足している(Bouwer et al., 2019, p.182)。すなわち①廃棄物や公害処理の適正な仕方を通じて、②教育的および社会的な事業に貢献することによって、③使用資源に対し十分な回収(adequate return)を行うことを通じて、である。

CSR とサステナビリティとの関連についてみると、少なくとも 2019 年段階としては、例えばオーストリア・ウィーン、デュール

大学のグンター(Ulrich Gunter)／ゼカン(Bozana Zekan)のように(Gunter & Zekan, 2019, p.135)、まず一般的にみると、サステナブル・ツーリズムについては(サステナブル・ツーリズムについては大橋(2019)をみられたい)、なかんずく実際の適用の場でかなり非協力があるもの(substantial criticism)になっているが、しかし CSR では、そうしたことはないと提議しているものがある。

ところがこの場合グンター／ゼカンは、直ちに、次のように付加している。すなわち、確かに一方では、CSR という考え方のもとで、個人・企業などの隆盛(well-being)と、コミュニティのそれとの調和を図ること、例えば環境保持と経済的負担との調和を図ることが、一応行われていると考えられる。しかし他方では、例えばコールラ(Coles et al., 2013)のように、“ツーリズムに関連した CSR”(tourism-related CSR)では展開が不十分である(not well developed)という見解もある、としている。

そこでグンター／ゼカンは、こうした見解も考慮してこれまでの研究を総括し、CSR については、例えばチャンドラー(Chandler, D., 2017)やデウ・グロスボワ(de Grosbois, D., 2012)によって提起されているところの、次のような考え方が概ね主流的なものになってきたとしている。それは、企業経営には 4 つの側面、すなわち倫理的(ethical)、道徳的(moral)、合理的(rational)、経済的(economic)の側面があることに立脚しつつ、いくつかのステークホルダーがあるとするものである。

この場合ステークホルダーは、単に企業の利益に関与するだけのものではなく、何よりも企業の CSR 活動に参加するものであり、デウ・グロスボワによると、ステークホルダーとは、当該企業で CSR が進展することを望むだけでなく、その成果がどのような形で認められるかを知悉したいと思っている者たちと規定される。

この点は、スワンソン(Swanson, D.L., 2008)のように、CSR の推進者(drivers)は、単にトップマネジメントだけと考えるのではない。CSR は統合的アプローチをとるものであって、すべてのステークホルダーがこの点に関する知識(knowledge)の創造者(creation)であり、かつ究極的には知識の伝達者(transfer)でなくてはならないと主張しているものもある。

これは、グンター／ゼカンによると、CSR のいわば最新の考え方の、少なくとも 1 つであって、例えばすでにニコロプルー(Nicolopoulou, K. 2011)により、CSR とサステナビリティの両者について、それを知識伝達としてとらえ、知識の世代間引き継ぎ(intergeneration)、協同的イノベーション(collaborative innovation)、多様性(diversity)として提起されているものである(以上は Gunter & Zekan, 2019, p.136 による)。

この場合注目されるべきことは、力点が知識に置かれており、CSR は何よりも知識の展開・伝達の問題とされていることである。それ故これによれば CSR は、とりわけ世代間で知識に違いがあることを前提に知識伝達を行い、多様性を認め合って、実行面で協同的態度をとることをいうと提議される。ただしこれでは、サステナビリティの考えがはっきり認められるものであ

る、とされている。

この上になつてグンター／ゼカンは、少なくともツーリズム業 CSR では、今や“ツーリズム・リサーチ・イノベーションおよび次世代学習経験” (tourism research innovation and next generational learning experience) という考え方が採られるべきであると提起し、これを簡単には“TRIANGLE”とよんでいる (Gunter & Zekan, 2019, p.137ff.)。

もっともこれは、具体的には、大学のなかんずく大学院生らが、ツーリズム業の中でも、とりわけ中小企業にインターン的学習に行つて、業界と学界との知識連携 (knowledge alliance) の進展を図ることをいい、西ヨーロッパの EU 委員会では推進されているものである (European Commission, 2017)。ただしこれは、用語上でも明らかなように、CSR に限定的なものではない。すなわち、何よりもサステナビリティの推進を中軸とし、具体的には国連提唱の SDGs を前提にしたものである。

以上は、サステナビリティとの関連に着目しつつ、CSR 概念をめぐる近年の動向を提示したものである。本稿は、この上になつて、まず、エコツーリズム業界を中心に CSR の取り組みの模様を考察する。エコツーリズムを中心に、かつサステナビリティを中軸に、CSR についてどのように考え、取り組みが行われているのかについて論じている、ドイツ、エバースヴァルデ大学のシュトラスダス (Wolfgang Strasdas) の論考を考察する。同論考は「国際的エコツーリズム・アドベンチャートラベル業者における企業責任」 (Strasdas, 2019) と題するものである。

## II. エコツーリズムを中心にした CSR 論

### 1. 問題の枠組み

シュトラスダスは、この問題について、概括的には「ツーリズム業界は、他の業界とくらべると、CSR の取り組みにおいて遅れている、というのが一般の見解である」と述べ、2006 年に CSR の状況について 42 のツーリズム業者について調査したウィイク (Wijk, J.) / パスーン (Persoon, W.) が、「他の業界とくらべると、ツーリズム業界は、CSR において弱い (weak)。もとより企業規模により異なる。確かに大規模企業は中小企業よりも良好である」と述べているところを引用している (Wijk & Persoon, 2006, cited in Strasdas, 2019, p.149)。

この上になつてシュトラスダスは、実際の状況について、さしあたり、“アドベンチャートラベル業協会” (The Adventure Travel Trade Association : ATTA) で 2017 年 8 月に行われた調査を紹介している (以下は Strasdas, 2019, pp.151-155 による)。

ATTA は、アドベンチャーツーリズム業の世界的に代表的な組織で、当時その加入業者は 100 か国以上の 1,000 以上の業者を数えた。その多くは“国際的エコツーリズム協会” (The International Ecotourism Society) にも加盟していた。もっとも ATTA では、その対象ツーリズムを“自然基盤 (nature-based) ツーリズム”とよんで、エコツーリズムとは称していない。

もとより ATTA には“価値綱領” (Value Statement) がある。

それは世界観光機関 (UNWTO) の“ツーリズム倫理の世界綱領” (The Global Code of Ethics for Tourism) に照応するもので、“世界サステナブルツーリズム協議会” (The Global Sustainable Tourism Council) のサステナビリティ基準 (sustainability criteria) に則したものである。ただしこうした ATTA の価値綱領を受諾することは、ATTA 加盟の必要条件にはなっていなかった。ATTA では、加盟業者はこれを目標 (goal) とすることが望ましいとされていた。

この上になつてシュトラスダスは、ATTA 加盟業者の中から、下記の基準に基づき選択された 76 社を研究対象としている。その選択基準は下記のような考え方のいかんであるが、これにはシュトラスダスのこの問題についての考え方が反映されている。

まず、一般的な選択基準項目として次のようなものがあり、一般的に CSR を浸透させている度合いが高いものかどうかが目目になっている。例えば、①提供品デザイン、②関連企業との供給チェーン関係、③人点資源管理の模様、④事務所管理の環境志向性などである。サステナビリティ関連項目としては、例えば①生物多様性の尊重、②気候保護、③自然資源の尊重、④ローカル・コミュニティに対する経済的支援、⑤人権尊重、等々がある。これに関連し、特にフィランソロピ事業への関与度等も挙げられている。

以上に基づき対象となった 76 社は、地域 (国) 別にみると次のようになっている (その社名はすべて Strasdas, 2019, pp.158-160 に掲載されているが、ここでは省略した)。アメリカ = 39 社、イギリス = 8 社、カナダ = 5 社、オーストラリア = 5 社、ニュージーランド = 4 社、フランス = 3 社、オランダ = 3 社、スウェーデン = 2 社、アラブ地区 = 2 社、シンガポール = 2 社、ドイツ = 1 社、デンマーク = 1 社、オーストリア = 1 社。

その場合シュトラスダスは、コールらが CSR 取り組みの深さや広さ (以下では CSR 尺度という) に 4 つのレベルがあるとして、提示しているところを引用し、有用なものとしている (Coles et al., 2013, cited in Strasdas, 2019, p.148)。それは以下のようなものである。

- ① CSR 0.0: 社会にとり有用であつて、かつ当該企業にとって直接有益と思われるものについてだけ、どちらかといえば、やむを得ず個別的に実践することがあるもの。
- ② CSR 1.0: 例えば個別的にフィランソロピ事業を行うことがあるもので、当該の個別的な行為の意義を考え、あるいは外部からの圧力を考えて、なんらかの CSR 行為を率先的にするもの。
- ③ CSR 2.0: CSR を自己企業の中核的事業に統合された形においてとらえ、体系的かつ有意的に実践するもの。
- ④ CSR 3.0: 自己企業を政治的分野の協力的なステークホルダーと位置づけ、自己企業の枠を超えて取り組むことがあるもの。広範なる社会全体的視野になつて、産業界全体の変革に志向し、社会全体的なサステナブル・ディベロップメントの推進に努めるもの。



## 2. 課題の展開

以上の上になって、シュトラスダスによる論究は、まず、各旅行業者作成の「CSR 使命表明書」(CSR mission statement)についてなされた。こうしたものを作成していたのは、39 社あった。しかしそのうち、社会的責任あるいはサステナビリティについて、ごく常識的に(rudimentary)記述されているだけのものが、実に 24 社もあった。さらにウェブサイトでみると、サステナビリティ観点について全く記載のないものが 15 社あった。そしてこれらのものをみると、まとめ的には次のようにいえるとして

すなわち、こうした点で一般的によく使われている言葉は『責任』(responsibility)であり、『サステナビリティ』(sustainability)を使っていたものは、それよりも少ない。ただし『CSR』が見出し的なものになっているのはごく少数であった。多くは、例えば『わが社の理念』などの中で言及されていただけであるが、個々の事業展開(business operations)の中で言及されていたものもあった(Strasdas, 2019,p.153)。

個々の事業展開の場合をみると、顧客にサステナビリティ的行動を呼びかけているものが 12 社あり、うち 8 社ではその旨の証明書を持っていた。逆に、こうした関連について特段な形で触れていないものが 29 社もあった。しかしシュトラスダスのみところ、文言上でサステナビリティ尊重的とみられるものはかなりあり、例えば環境尊重的という趣旨の記述は、合計で 111 回もみられた。これに対し社会文化的責任尊重的という趣旨の記述は 78 回に留まった。うち、“ローカル文化に貢献する”というものは 31 社にみられ、ゴミなど廃棄物処理の善処に努めるというものが 28 社、生物多様性の保持に努めるもの= 27 社、資源の有効使用や気候保持に努めるもの= 21 社、提供食事においてサステナビリティに努めるもの= 8 社であった。

社会的領域では、従業員の職務満足に努めていることを記載しているものが 17 社あった。ホストコミュニティの文化尊重に努めるもの= 15 社、ただし人権尊重と公正扱い(fair trade)の原則について明確に言及していたものは、僅か 6 社であった。

CSR 取り組みに際し管理分野(management area)のいかんにより違いがあるかについて、なんらかの形でとにかく言及されていたものは 34 社あったが、しかしほとんどの場合、体系的に記述されているのではなく、付随的な形(incidentally)のものであった。次いで事務部門で環境志向管理性を採っているもの= 15 社、種々な交通手段でサステナビリティ志向的というもの= 13 社、人的資源管理重視的なもの= 9 社であった。ここで人的資源管理には、ツーリズム先の現地従業員についての適正な雇用問題なども含まれる。

フィランソロピ事業について、とにかく回答があったものは 51 社あったが、51 社のうち、かなり行っているというものは 25%、ある程度のもので 26%、極めて限定的なもの= 16%、

全然していないもの= 33% であった。

この点で実に興味深いことは、シュトラスダスが、「フィランソロピ事業についての記載があるものでは、その記載が、各旅行社の固有の業務よりもはるかに詳細かつ多岐にわたる形になっているものが多い。…しかもその記載が、当該業者の本来の業務にかかわるサステナビリティ努力についてのそれとマッチしていないものが多い。この非調和は、なかんずく 12 社でみられたが、そのほとんどすべてがアメリカ企業であった」(Strasdas, 2019,p.155)と書いていることである。

人権や公正取引原則などは、シュトラスダスのみところ、当時、一般的にはまだ実際の意義が低い状況にあった。「故に、これらの領域では、エコツーリズム業者たち、少なくとも ATTA 加盟業者たちに関する限りでは、ツーリズム業界で先進的役割を果たしていたものとはいえない。このことは、交通手段の気候保全機能についてもいえる。すなわち“サステナブルな交通”のための取り組みは、多くのエコツーリズム関係者では、まだなされていないものであった」としている。

そして結論的に、「環境に対する責任は、確かに当該企業の本来の経営活動に対する注意度とくらべても、それ相応に強く推進されている。しかし社会的文化的活動は、例えばフィランソロピ事業で済むものとされている。…故に CSR についていえば、一般的常識的にはそれ相応な取り組みがなされているが、それについて戦略的観点になつて、企業全体的に、例えばツーリズム全体のあり方をも変革しなければならないというような仕方、これに取り組んでいる企業は存在しない。あってもごく少数といわねばならない」としめくくっている(Strasdas, 2019,p.157)。

以上の上になつてシュトラスダスは、CSR の取り組み方からみると、少なくとも ATTA 加盟業者は、次の 4 つのタイプに分けられるとしている(Strasdas, 2019,p.156)。

- ① “無関与型”(unconcerned) : CSR について、常識的な関心を持つか、全く関心がないもので、前記の CSR 尺度でいえば、“CSR 0.0”に該当するものである。シュトラスダスの調査では 32% を占める。
- ② “フィランソロピ事業型”(philanthropists) : CSR について、それを本来のツーリズム業務で発揮するよりも、フィランソロピ事業に重点をおくことで実践されたものと考えているものである。前記の CSR 尺度でいえば、“CSR 1.0”に相当する。シュトラスダスの調査では 22% あり、アメリカでは主要部分をなす。
- ③ “部分的に献身性のある型”(somehow committed) : CSR への献身度が部分的であり、分野のいかんにより取り組みの度合いが異なるものである。前記の CSR 尺度でいえば、“CSR 1.0 と CSR 2.0 との間にあるもの”。シュトラスダスの調査では 32% あった。
- ④ “戦略的貢献型”(strategists) : 企業戦略として CSR に広く関与するもので、時には然るべき機関の証明書を保持し、

CSR のリーダー的地位にあるものである。前記の CSR 尺度でいえば、“CSR 20” ないしは “CSR 3.0” に位置づけられる。シュトラスダスの調査では 11% になっている。オーストラリアの “Intrepid Travel” やドイツの “Hauser” などはこれに入るとされている。

ちなみに以上のような分類方法は、実は、ハルトマンら (Hartman et al., 2014) の “経済的レベル、フィランソロピックレベル、市民性的レベル (citizenship)、戦略的レベル” という分類方法を引き継ぐものである。

シュトラスダスの所論は以上とし、次に、ペータース／ブーヴェル／ボンガエルツ／アイゲラールの論考「航空交通業と企業の責任—事実と課題」(Peeters et al., 2019) に依拠し、航空交通業の状況について考察する。

### Ⅲ. 航空交通業における CSR の状況

#### 1. 基本的見解

ペータースらは、冒頭において (以下は Peeters et al., 2019, p.163ff. による)、「CSR は、本来的には (generic)、事業体 (business) と社会との公的な交じわりの点 (formal intersection) をいうものであって、…それは、根本的には倫理的なもの (ethical) であるが、それには例えば事業経営の仕方、従業員責任 (employees responsibility)、多様性 (diversity)、空港をめぐる諸問題、航空交通コントロール、安全 (safety) と保安 (security)、健康問題、環境保持問題などがあり、さらに (航空交通業特有の問題としては) 例えば、オーバーブッキング、狭い座席、広告の不適正、乗客に対する差別待遇などの問題がある」(カッコ内は本稿執筆者のもの、以下同様) と提起している。

その上でつづいて、「CSR の諸活動は、法律により実行が強制されるものではないから、実行が成功的なものであるかどうかは、当該企業の道徳的倫理的心構え (moral and ethical mindset) に依存する」とし、この道徳的倫理的心構えは、組織のすべてのレベルに浸透していることを必要とするが、そのためには (経営) 戦略的 (strategy) 問題と社会的問題とを 1 つの全体 (one whole) に結合し統合している構造が創り出されることが必要である。故に CSR の本質的意義は、例えばポーター (Porter, M.E.) / クレイマー (Cramer, M.R.) のいうように (Porter & Cramer, 2006)、当該組織と社会との間にある緊張に焦点があるというものではなくて、すべてのものにとって共通した持続的な未来 (common and sustainable future for all) を創り出すような相互性 (mutuality) に志向するところ、つまりパートナーシップを創り出すところにある」と提議している。以上は、CSR についてのペータースらの基本テーゼである。

さらに航空交通業の状況について次のように提起している。いわゆる航空関連業としては、航空交通業以外に、航空機製造業や空港関連業などがある。それらと区別されたものとしての航空交通業では、例えば、温室効果ガス、騒音、大気汚染問題などのように全世界共通の問題が多くあるが、さし

あたり企業経営問題としては、何よりもまず、当該企業所管国の法制度はじめ管理体制などのコントロールを受けるものであるから、CSR についても各国ごと、つまり各企業ごとに異なる側面がある。航空交通業の CSR では、こうした国際的および国内的という 2 つの側面のあることが重要な問題である、とする (Peeters et al., 2019, pp.165-168)。

この上になつて、本稿のここでは、航空交通業における CSR に関する個々の具体的問題のいくつかについてペータースらの見解を考察する。ただし結論を先にしていえば、それでは、CSR は環境、経済、社会の 3 側面で解明できるとされており、サステナビリティのトリプル・ボトムライン説に立脚するものと思料される。

#### 2. 個別的問題について

まず、環境汚染の問題について、端的には、航空機航行における温室効果ガス排出の減少が叫ばれており、航空交通業としては航空機航行の減少、少なくともその増加の抑制が課題とされてきた。しかし、この実現は容易ではない。何故か。

ペータースらによると (Peeters et al., 2019, p.166)、それには、少なくとも次のような顧客側の要望に応える一面があるからである。すなわち、人間活動の範囲や規模が広がり、世界的な規模で行われるようになると、より遠くの、これまでは行っていない所まで旅行する願望が生まれる。

この場合交通手段のスピードが高まれば高まるほど、一定時間内により遠くまで旅行することができるようになるから、ツーリストにおいてツーリズム用の時間の増加ができないとすると、つまりツーリズム用の時間は一定とすると、ツーリストたちは一定時間内でより遠くまで旅行するために、より速度の早い交通手段を求めるようになる。

また、ツーリズム用時間が一定であると、例えば移動時間を少なくして、ツーリズム先での滞在時間を長くしようとして、所定の場所に行くための移動時間を少なくするために、速度のより速い交通手段が望まれ、その欲求が高まるという事情もある。こうしてより早い交通手段、例えば航空機旅行の需要は高まる。それはツーリズム欲求の向上とともに生じる必然的傾向である。

これは、現在におけるツーリズムあるいは移動のスピード向上化の原則といっていいものであるが、例えばゲスリング (Gössling, S.) / ペータースは 2015 年、(コロナ禍などがないとすると) 2010 年から 2050 年の間において、ツーリスト数は 100% 増加すると予測されるが、これらツーリストが旅行する距離は 130% 増加すると見込まれるとしている (Gössling & Peeters, 2015, cited in Peeters et al., 2019, p.166)。

次に、経済の問題について、ペータースらは (Peeters et al., 2019, p.167)、まず「CSR において経済の要素をどのように考えるかは、より困難な問題である」とし、結局、経済的問題としては、この問題の決着は、これまでのところでは、次のどち



らかであるとする。すなわち、企業経営についての通常な考え方通りに利潤獲得を目標とするか、もしくは、2005年にマッテン (Matten, D.) / ムーン (Moon, J.) が示したように (Matten & Moon, 2005)、出資者収益 (shareholder value)、企業取得分、従業員給与という3者の間でバランスを図るところにあるとするか、のいずれかである。

その上でペータースらは、航空交通業界は、今や何よりも市場競争激化のもとにあつて、企業能力限界を越えた経営を強いられている。「なかならず攻撃的価格競争 (aggressive pricing) が進展し、多くの航空交通企業では、適正な (normal) 利益を得て (例えばイノベーションのための投資など) 必要な経済的任務を遂行することが不可能になっている。…そのために、例えば社会的責任を果たすことが難しくなっている。近年では、さらなるコスト削減が強く叫ばれているが、しかし實際上、新しい現実的に意味あるコスト低減方法はないように見える。…故に、大気汚染低減などの研究開発の資金も調達できない状況にある」 (Peeters et al., 2019, pp.167-168) と論じている。

この上になつて、次に社会的問題についてペータースらは、主たるステークホルダーとして、顧客、従業員とその家族、地域コミュニティの3者を挙げ、その社会経済的意義について論じているが<sup>3</sup> (Peeters et al., 2019, p.168)、しかし本稿筆者としては、これ以外に資材納入業者などが挙げられるべきものと考えられる。もっともこの場合、ペータースらでは、従業員についてその多様性と社会的エクイティの問題について言及されていることは注目されるべき点である。

以上の上になつてペータースらは、航空交通業におけるCSRの基本原則となるものは“サステナブル競争優位” (sustainable competitive advantage: SCA; 以下本稿ではSCAという) の理論であるとして提示している。この場合、CSRはサステナビリティと同義とされている。これは、実際には、本稿筆者のみるところ、“CSRの競争優位理論”といつていいものと解される。

### 3. サステナブル競争優位 (SCA) の理論

ペータースらは、この部分の冒頭において、航空交通業は何故CSRに取り組むのかという問題提起をし、それは、さしあたりバーニー (Barney, J., 1991) に依拠し、CSRを実践している企業は、そうでない企業よりも競争力が強いとされているためであると提議している (以下本項はPeeters et al., 2019, pp.169-171による)。

その上でペータースらは、統合的なCSR戦略 (an integrated CSR strategy) は、要するに、SCA追求のものであるが、その重要な利点は、それによって当該企業の出資者を含めたすべてのステークホルダーのための価値が、より多く創り出されるところにあるとする。この場合価値とは、通常の付加価値 (economic value added) をいうものである。ただしこれには、2種類の考え方があるとしている。1つは、旧来的な考え方にたつもので、出資者の価値のみを対象とするものである (一元的企業観 (monist view of the firm))。今1つは、現在の主流的な考

え方で、すべてのステークホルダーを対象とするもの (多元的企業観 (pluralist view)) である。しかしこの場合ペータースらでは、そのいずれをとるべきかは論じられていない。サステナブル競争優位論としては、そのいかなは問題ではない。企業経営のあり方が問題である、という見解とみられる。

そこで、CSRは何故サステナブル競争優位をもたらすかが問われるが、それは次のように説明されるとする。すなわち「CSRは、確かに稀少 (rare) というものでない。しかしそれは、目に見えるものではない (not a tangible asset)。故に関係企業に簡単に広まることはなく、稀少なものとしての価値をもつ。しかもさらにこの場合CSRを実際の企業経営にしっかり埋め込んでいるもの (embedded) は多くない。CSRは、有効に当該組織に埋め込まれている場合には、例えば管理者と従業員の能力など人的資本 (human capital) が独特な形で形成されるものになるから、この点からもCSRは、当該企業独特のものとなり、稀少性を有するものにある。それは当該企業にとって独特なものであるから、他企業ではそのままの形で簡単に模倣することができないもの、つまり比較的優位をもつものになる」 (Peeters et al., 2019, p.170)。

これがペータースらのサステナブル競争優位論のエッセンスである。この上になつてペータースらは、CSRを示す用語として“企業の社会的遂行度” (corporate social performance: CSP; 以下本稿ではCSPともいう) があることを紹介し、CSPに関する研究はかなり盛んであるが、そのインジケータなどでは問題がある。しかしその中には、例えばワッドック (Waddock, S.A.) / グレイヴス (Graves, S.B.) のように (Waddock & Graves, 1997)、CSRの良好性と企業財務遂行度 (corporate financial performance: CFP; 以下本稿ではCFPともいう) との間にはポジティブな関係があることを提起しているものもあるとしながらも、しかしペータースらによると、これらの研究では、要するに、その論拠までも究明されてはいないという難点があるとされている。それは、本稿筆者のみるところ、例えばスラック (余裕分) がうまく活用されるためであろうが、研究はまだ進んでいないと (Peeters et al., 2019, p.171)、この部分をしめくくっている。

次に、航空交通業における“CSRに関する報告書” (CSR reporting) について概観しておきたい (以下はPeeters et al., 2019, pp.172-175による)。

### 4. CSR 報告書

これは企業ごとに作成されるものである。まず、こうした報告書の作成状況を見ると、ペータースらによると、2009年では、かれらが照会したこの業界の41の企業 (企業グループを含む) のうちで、こうした報告書を作成し公表していたのは、僅か14社であった。当時はまだ、外部者によるモニタリングを歓迎しない風潮が強かったといえる。

しかし公表の割合は、2013年には100社中、71社になっている。国別でみると、アジアやヨーロッパの企業よりも、アメ

リカ企業の方が高い割合になっていた。しかしこの問題で世界的に最も熱心と思われるものは、“エールフランス・KLM”といわれる (Peeters et al., 2019,p.173)。

そうした中、国連機関では“国際民間航空機関”(The International Civil Aviation Organization: ICAO; 以下本稿では ICAO ともいう)があり、指導的役割を果たしている。同機関では近年、グローバルな民間航空組織のサステナブルな成長 (sustainable growth of the global civil aviation) を使命にするとしているが、ペータースらは、「ICAO では、相対的に経済的目標志向性が強い (relatively strong economic goal of ICAO)。これでは景気変動、大気汚染、騒音などのグローバルな課題に対処する能力において、不十分性があるかもしれない」(Peeters et al., 2019,p.173)と評している。

航空交通業企業の個々の報告書についても、ペータースらによると (Peeters et al., 2019, p.174)、その調査・研究を行った論者たちの見解には、全般的には、報告書の内容について批判的なものが多い。例えば 2011 年のヘールス (Heeres, J.L.) らの論考 (Heeres et al., 2011) では、30 企業の報告書について、内容は平均して質的程度が低く、かなりの改善を必要とすると述べている。

こうしたいくつかの調査・研究の上になつてペータースらは、総括的に次のように述べている。すなわち「各航空交通業企業の報告書をみると、スポットライトを浴びているような、当該企業にとってセールスポイントになるような事柄のみを列記しただけのものになっているという疑問がある。・・・何よりも CSR 報告書は注意深く読むべきものであって、中には不正確な情報があるし、記述に調和性のないものや、明らかに誤りというものまである。…こうした報告書の主たる目標となっているものは、要するに、航空交通業企業は“クリーンなもの”というイメージを作り出し、この部門に対する一般的な政治的な不信感を除去し、この部門の発展の自由や成長性を制限したり、かつ、コスト増加を惹起するような政治的介入や立法措置を回避するところにある。ただしこれは、“隠蔽された目標”であって、実に複雑な論法で形成されているものである」(Peeters et al., 2019,pp.174-175)。

## 5. 小括

航空交通業企業の社会的責任についてペータースらは、結論的に次のように述べている。すなわち、総括的にみると、航空交通業における CSR の取り組みは、他の交通・運輸部門や(部門いかに問わず選ばれた)世界のビッグ 100 企業のそれとくらべて、明らかに遅れがある。ただしエールフランス・KLM 社は例外的で、サステナビリティでも世界の先進的企業の 1 つになっているが、同社にしても、大気汚染など環境保持問題では優秀とはいえない。報告書の上では、同社は倫理的問題にも取り組んでいることになっているが、同社の大気汚染問題の取り組みは褒められたものではない。故にこの

部門は総じて、環境問題では、実際には、大きな役割を演じていないといわざるを得ない。

しかし大気汚染にしても、航空交通業企業のみには責任があるものとはいえない。例えば政府などが必要な規制政策を採るべきではなかったかという疑問は、大いにある。前記のように、この部門の国際的組織でも対応が遅れがみられる。これは、ひとつには、この部門の成長が、社会的ニーズに即応したものであったところに根源があるとみられるが、ペータース自身は、すでに 2017 年に単独論考 (Peeters, 2017) で、テクノロジーの進歩、例えば代替燃料の開発や業務遂行上の効率向上、さらには租税徴収増加などをもって、航空交通を環境上サステナブルにすることが行われなかったことを指摘している (cited in Peeters et al., 2019,p.176)。

そこでペータースらは、「さしあたり、要するに、この業界の成長を止めることが必要であろうが、(前記の人々のより速い交通手段を求めるニーズからいっても)例えば政府などの規制なしに(この部門企業の判断だけで)成長縮減 (de-growth) が可能かどうかは、実に関心のもたれる問題である」と提議し、その端的な主張点は、次のところにあるとしている。

すなわち「結論的に繰り返していえば、CSR 活動は、法律により強制されるものではないから、その実践が成功し、信頼されるものになるかどうかは、企業の道徳的倫理的心構えに依存する。故に、(企業の採る)戦略と社会的問題とを 1 つのものに結びつけ統合する構造を創り上げることが要諦である。これによつてはじめて組織のすべてのレベルで道徳的倫理的心構えを創り上げ、そしてそれを実践することができるものとなる。つまり CSR の本質は、当該組織と社会との緊張に焦点があるというようなものではなく、あくまでも両者のパートナーシップの創出にある」(Peeters et al., 2019,p.176)。これが、ペータースらの結論的テーゼである。

ペータースらの所論は以上とし、次にツーリズム業中小企業 (small and medium tourism enterprise) の CSR 問題を考察する。ここではシドニー工科大学のシュレンカー (Katie Schlenker) / エドワーズ (Deborah Edwards) / ワッツ=シール (Christiana Watts=Seale) の論考 (Schlenker et al., 2019) を取り上げる。その論文タイトルは「ツーリズム業中小企業における CSR 活動のモデル形成」である (以下は Schlenker et al., 2019,pp.117-134 による)。

## IV. 中小企業の CSR 論

### 1. 原理的見解

シュレンカーらは、その論考の冒頭で、エブラヒミ (E. Ebrahimi) らに依拠して、「CSR についての研究は、これまでの 60 年間に大いに進展した。しかしそれらの研究は、当初は、大企業を対象にしたものであった。ただしその場合、大企業は、そのビジネス倫理が低水準にあることからおきるネガティブな印象を打ち消すために、CSR を利用していたのである」(E. Ebrahimi et al., 2014, cited in Schlenker et al., 2019,p.117)と特徴づけている。



その上で、「しかし近年では、中小企業が累積的な影響を持つものであることの重要性が理解され、中小企業のCSRについての研究も多くなった」として、例えばウォーシントンら(Worshington, L. et al., 2006) やスペンス (Spence, L.J., 2016) などの研究を挙げている。そして続いて「CSRは、ビジネス界とコミュニティの双方にとって同じく有益なものであるから、中小企業を含めすべてのレベルの事業体で取り組まれることが望ましい」(Schlenker et al., 2019, p.117) と提議している。

ところが、シュレンカーらによると、企業経営のあり方は部門や地域、企業規模のいかんなどにより異なるから、CSRも当然これらの要因により異なるという強い見解がある。こうした観点からすると、もともとツーリズム業は、世界最大の産業ではあるが、中小企業が多いものであり、かつ産業自体においてCSRの実践では遅れているといわれてきたものである。故にシュレンカーらとしては、少なくともツーリズム業中小企業では、CSRの理解や実践において、大企業などとくらべて程度の違い、すなわちギャップがあることは否定しがたいことであるから、このギャップについて留意することが必要、と提起する。

そしてその場合、例えば当該中小企業が企業所有者の直接的経営(owner-managed)のものか、あるいはなんらかの専門的経営者による管理が行われているもの(non-owner-managed)かによってCSRの取り組みはかなり異なったものとなる。故に、こうした観点からの考察が必要であり、かつそれが根本的に有用な考察方法になる、とする。

そして総括的にいえば、中小企業のCSRは、基本的には、こうした管理の型のいかんに基づき、CSRに対し“受動的なもの”(reactive)、“準積極的なもの”(proactive)、“積極的なもの”(active)の3つのタイプに分かれるという。以上がシュレンカーらの基本的テーゼである。

この場合CSRはどのようなものをいうのか。シュレンカーらとしては、ボーダノヴィッチ(Bohdanowicz, P.)／チーンタラ(Zientara, P.)が2008年に提起した定義をよとしてしているが、それは次のようなものである(Bohdanowicz & Zientara, 2008, cited in Schlenker et al., 2019, p.118)。すなわち「CSRとは、実際には(in fact)、企業(firms)において働く者(workers)、消費者、広範な社会全体(broader society)および将来世代(future generations)などのようなステークホルダーたちに対してどのような態度(attitude)がとられているかをいうものである。それ故CSRには多くの次元(dimensions)がある。一方では従業員たち(employees)、納入業者たち(suppliers)、消費者たちとの扱いを公平(fairly)にすることであり、他方では地域コミュニティを支援すること、慈善事業(charities)を援助すること、および環境持続性(environmental sustainability)の推進を図ることをいう」。ただしその際特徴的なことは、ヴィッサーのいう、既述の“CSR2.0”論は、紹介されるだけのものになっていることである。

次に中小企業の範囲についてみると、まず、それに関する世界的に統一的な定義はないとする。ただし結局は、当該企

業在職の従業員数の少ないことが決め手であるとし、例えばEUなどでは、通例的には従業員250人以下が中小企業の範囲とされていることなどを紹介し、その上においてオーストラリアでは従業員20人以下が小企業、それ以上200人以下が中企業とされていることをよとし、同論考では従業員200人以下の企業を中小企業と規定している(Schlenker et al., 2019, p.119)。

しかし、CSRなどの問題では、こうした従業員数のいかによりも、経営の仕方、すなわち企業所有者の直接的経営となっているか、そうでないかの方がはるかに重要な問題であるとする。そして中小企業では、前者すなわち企業所有者の直接的経営になっているものが圧倒的に多いが、そうした中小企業では、経営が企業者の(entrepreneurial)で、当該地域に密着的で(embedded in the local community)、かつ状況に即応する非公式性(informal)が強い。つまり弾力的経営的である。故に種々なCSR研究文献をみると、中小企業では、一方では、CSRに積極的(facilitate)という場合もあるし、逆に全く反対(inhibit)という場合もある、という結果になっている(Schlenker et al., 2019, p.119)。

この場合注目されることは、通例的には、企業所有者の直接的経営というタイプでCSRに積極的なものが結構多いことであるが、このことは、シュレンカーらのみるところでは、何よりも第1に、そうした企業では企業所有者の専断的な経営(sole decision maker)になっているためである。そして第2に、企業経営が比較的に当該地域に密着的なものになっているためである。このことは、CSRが当該企業にとってなんらかの得(とく)なものになっていることを意味するが、シュレンカーらによると、このことは、これまでの研究ではあまり注目されてこなかったものである(Schlenker et al., 2019, p.119)。そればかりでなく、旧来の研究では、CSRには中小企業では取り組み難い難点のあることが指摘されてきた。

その1つは、“corporate social responsibility”という用語自体にある。すなわち“corporate”は直接的には“法人”あるいは“会社”を指す用語であるから、法人や会社ではない個人企業的な中小企業では、関係ないものと解されることである。関連してCSRで話題になることが多い、例えば「わが社の見解」などを作成することが、中小企業では強く敬遠されることが多い。

ただし中小企業で實際上隘路となっているものは、いうまでもなく、必要な資源・能力が充分にないことである。つまり、一般に経営理論でも中小企業は大企業にくらべて多忙であることが示されているように、中小企業では日常的な経営業務に追われ、CSRのための時間などはないことである。

シュレンカーらは、結局、中小企業では、「CSRは、事業経営にとって絶対に不可欠(essential)というものではないから、それは無視される(neglected)ことがしばしばある」(Schlenker et al., 2019, p.120)と書いている。こうしこともあり、中小企業のCSR



の実態は、研究上でも空白になっていることが多い。シュレンカーらの論考は、この空白を埋めようとするものである。それは、オーストラリアの有名な山岳ツーリズム地、“グレーター・ブルーマウンテン・エリア”（The Greater Blue Mountain Area : GBMA）における調査に立脚したものである。

## 2. 調査結果

グレーター・ブルーマウンテン・エリアには、この調査時点で2,500以上のツーリズム関係企業があり、そのうちの99.9%が中小企業であったが（以下は（Schlenker et al., 2019, pp.121-132による）、そのうちシュレンカーらの調査対象となったのは517企業で、その内訳を、まず職業別にみると、宿泊業=40%、小売業=17%、ツーリズム・アトラクション業=15%、レストランなど=10%、その他=18%であった。雇用従業員数別では、従業員なし=12%、1~4名=53%、5~19名=31%、20~199名=4%であった。経営形態では、所有企業者型=85%、その他=15%で、企業としての主たる意思決定は、所有企業者（owner manager）が行うもの=77%、専門的経営者（manager）で行うもの=9%、専門的経営者たちの集団的意思決定型=7%、所有企業者と専門的経営者の双方という型=2%、その他の型=5%であった。これで見ると、大略的には、所有企業者決定型経営が概ね8割、専門的経営者を含めその他の型が、約2割とみられる。

そしてCSRに取り組む利点をみると、表1のようになっており、それを所有企業者と専門的経営者とに分けると、表2のような結果になっている。

以上からみると、CSRの取り組みでは、中小企業の場合、

表1：CSRに取り組む利点

| 利点事項                     | 回答者の割合 |
|--------------------------|--------|
| 企業名声が得られたり、かつ、経営上でも利点がある | 35%    |
| 従業員との関係で利点がある            | 24%    |
| 企業者・経営者としての人物評価上で利点がある   | 22%    |
| 財務上で利点がある                | 21%    |
| コミュニティとの関係で利点がある         | 14%    |
| その他の利点がある                | 22%    |

注：複数回答

出所：Schlenker et al., 2019, p.127.

表2：CSRに取り組む考え方

| 要因               | 所有企業者                          | 所有企業者以外の者                |
|------------------|--------------------------------|--------------------------|
| 事業上の要因と個人的要因との関係 | 事業と個人とは結び付いている                 | 個人的経営観と事業運営とははっきり別なもの    |
| CSR取り組みの動機       | 個人的価値観に立脚する                    | 事業運営上の事由に立脚する            |
| CSR取り組みの利点       | 個人的満足感充足                       | 事業上で利点があること              |
| 使用資源の状況          | 資源のいかんは理由にならない                 | 資源がなければCSRはできない          |
| CSRの性格           | 本来インフォーマルなもの。フォーマルなガイドラインなどは無用 | フォーマルなガイドラインにより組織として行うもの |

出所：Schlenker et al., 2019, p.127.

なによりまず、企業所有者性（ownership）のいかんが重要な要因になることがわかる。シュレンカーらは、結語において、「この点について、例えばスペンスのように（Spence, 2016）、企業所有者性について、CSRの取り組みにおいてどのような役割を果たすかは、はっきりしていないとしているものもあるが、われわれ（シュレンカーら）は、中小企業については、企業所有者性がかかなりはっきりとした役割を果たすものであることを解明した」とし、続いてこれは少なくとも「CSRが、中小企業でどのような意味をもつものかを考える場合の直接的要因になるであろう」と述べている。

そしてさらに、中小企業あるいは中小企業経営者のCSRに対する態度には、総論的には確かに、“受動的なもの”、“準積極的なもの”、“積極的なもの”の3者があるが、しかしその中でも、中小企業では“受動的なもの”が最も多い。それは、善かれ悪しかれ、中小企業では企業所有者経営型のものが圧倒的に多く、その多くは経営の仕方が非公式的、非組織的（informal）、つまり個人専断的であること、すなわち所有企業者の意向に基づくものであることと深く結びついている、と論じている（Schlenker et al., 2019, p.132）。

シュレンカーらの所論は以上とし、次に、ツーリズム関係事業体の集まりであるツーリズム・デスティネーションの場合、CSRはどのように考えられるかについて、ドイツ・ミュンヘンの論客、ペテルシク（Lukas Petersik）の所論を考察する。デスティネーションの場合、個別企業（corporate）を超えたデスティネーションのあり方が問題となるが、ペテルシクはそれを“デスティネーション・ネットワーク責任”（destination network responsibility : DNR ; 以下本稿ではDNRともいう）とよんでいる。結論を先に示せば、それは基本的には、個別企業のCSRの上にたつものと位置づけられている（以下はPetersik, 2019, pp.361-372による）。

## V. ツーリズム・デスティネーションのネットワーク責任論 1. 問題の様相

冒頭においてペテルシクは、次のように提起している。すなわち、ツーリズムはサステイナブル・ディベロップメントにかなり貢献をなしうるポテンシャルをもつものであるが、しかしそれは、さしあたりCSRの実践を前提とするものである。故にCSRと

は何かが問題になるが、ペテルシクでは、EUにおいてCSRは、簡潔には「企業（enterprises）が社会に及ぼすインパクトに対し責任を持つことである」と規定されているところに依拠したものになっている（EU Commission, 2011, cited in Petersik, 2019, p.361）。

その上においてペテルシク自身は、「このことから起きる全面的な必要性（holistic demand）に対応するために、とりわけツーリズム産業では種々な分野から成り、かつ、小規模関連企業が多い構造になっていることに鑑み、CSRは“マルチステークホルダー”（multi-stakeholders）アプローチがとられなければならない」（Petersik, 2019, p.362）と提議する。

従ってここでは、多様な（heterogeneous）ステークホルダーと関係をもつこと、そして社会的利害、生態系的利害および企業者の（entrepreneurial）利害の間で一定のバランスをとることが根本的に重要な課題になるが、CSR戦略をツーリズムで実践する場合の真の問題点は、これら関連企業が全体的な価値連鎖（the whole value chain）の基にそれぞれの活動を展開しているかどうかにあるとする。

その上で、そのための取り組みの視点になるものには、4つのものがあるとする。すなわち、①地域マーケット（area markets）、②働く場所（workplaces）、③コミュニティ、④環境である。この場合地域マーケットとは、ツーリズム諸企業が日々行う業務に関連した領域で、ペテルシクの論考で追究するものは、要するにこの領域におけるいわゆるCSRであると規定される。

その際、まずこの問題にかかわる現状をどのようにとらえるかについて、例えばベッツ（Betts, K., 2010）のように、かなり肯定的に、すなわち、近年では企業責任（corporate responsibility）に取り組んでいるツーリズム企業数は増加しており、社会的責任性と企業業務との調和、つまり、企業価値（value）と企業功績（merit）とを結合することに努めているものが多くなっているという見解もあるが、しかしペテルシクとしては、CSRが当該企業の中軸的業務とは無関係に、それ自体として（on single projects）（孤立的に）取り組まれているだけのものが依然として多く、要するに多くの場合、それは“アド・オンのもの”（addon-CSR）になっていると提議している（Petersik, 2019, p.362）。

これがペテルシクの現状認識であり、こうした状況を打破するために、さしあたりデスティネーションの社会的責任のあり方について提起することが必要とする。

## 2. デスティネーション・ネットワーク責任論の概要

まず、デスティネーションは1つの地域をいい、多くの個人や組織体（企業や家庭など含む）からなるものであるが、それらは社会的責任上どのような関係にあるととらえられるかが問題であるとする。ペテルシクは、それらを4段階に分け、次のように位置づけている。

①最基底レベル＝個人レベル＝個人の責任（responsibility of individuals）、

②低中間レベル＝企業（組織体）レベル＝企業の社会的責任（corporate social responsibility）、

③高中間レベル＝部門レベル＝部門責任（sector responsibility）、

④デスティネーション地域レベル＝デスティネーション・レベル＝デスティネーション・ネットワーク責任（destination network responsibility：DNR）。

ペテルシクがここで直接課題とするのは、④のデスティネーション・ネットワーク責任（DNR）であるが、その特徴として3つの命題が提示される。第1に「ツーリズムシステムに関与しているすべての者（要するに個人）は、ツーリズムシステムの企業的（entrepreneurial）活動について責任を負う」である。第2に、少なくともヨーロッパの伝統的なデスティネーションでは「圧倒的に中小企業が多いことによって特徴づけられる」というものである。そして第3に、「デスティネーションはこれら関係者のネットワーク構造のもとにある」というものである。

故に、デスティネーションの全体としての責任は、DNRと規定されることができるとし、原理的には、「デスティネーションとしては、個々のツーリズム企業の個別的な責任はCSRで示されるが、デスティネーションのネットワーク責任はDNRで示される」（Petersik, 2019, p.363）として定義されるとする。

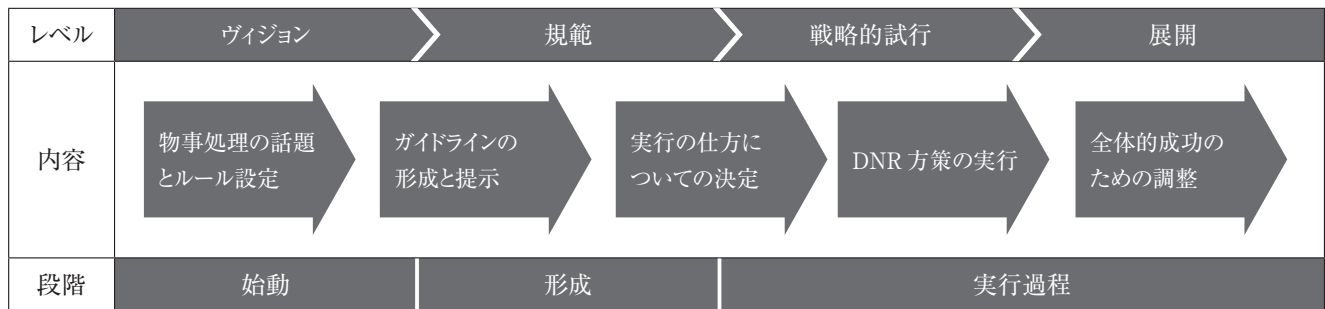
さらにネットワーク性に基づき、それには統合的アプローチ（integrated approach）が必要であるとし、そのためにはローカル・コミュニティ、関係企業（組織体）および顧客の3者の考えや利害が統合されることが必須であるとした上で、DNRの確定プロセスには、大別すると、次の3段階があるとする。すなわち、①始動段階（initial）、②形成段階（buildup）、③実行段階（process）である。

そしてこの場合、展開の仕方では内容的に次の4つのレベルに分かれるとする。デスティネーション・ネットワーク責任が、①ヴィジョンに留まるレベル（vision）、②規範として提示されるレベル（normative）、③DNRの戦略的実行が試みられるレベル（strategic）、④一般的通例的なものとして広く展開されるレベル（operational）。

以上のレベルと段階という2つのカテゴリーは、もとより相互に照応するものであって、それをまとめると図1のようになる。これが実際にはペテルシクの提示するデスティネーション・ネットワーク責任論の概要である。ペテルシクの所論は以上とする。

## VI. おわりに

本稿は、冒頭でお断りしているように、旧来的CSRが基本的に依然として有効性をもつものであることを論証することを課題としており、それは成し遂げられたものと考ええる。ただしそれらでは、実際上の有効性において疑問があるというものもあるし、なんらかの形でサステナビリティを斟酌したものが多くことを否定するものではない。中にはペーターズらのように、“CSRの競争優位理論”ともいべきものを“サステナブル競争優位（SCA）”として提起しているものもある。



出所 : Petersik, 2019, p.365.

図 1：デスティネーション・ネットワーク責任過程の大略

これは、いうまでもなく、今日のように国連が主導して、例えば SDGs として、サステナビリティ運動が全世界的に展開されている状況のもとでは、当然のことであり、今日では CSR はなんらかの形でサステナブル・ディベロップメントの一環として定義されることが不可欠であることを意味している。しかしこのことによって、旧来的 CSR が投げ捨てられてもいいということにはならない。故に、例えばヴィッサーのいう“新しい企業の社会的責任論”、すなわち“企業のサステナビリティ・責任論”(CSR 2.0) も、あくまでも、旧来の CSR の上に構築されるべきものであり、その発展的形態として位置づけられるべきものである、というのが本稿の主張点である。その場合本稿では、CSR といっても実に多様な考え方、とらえ方があることも指摘できたものと考ええる。

ちなみにヴィッサーは、その 2010 年の論考の本文最後において「“(これまでの企業の社会的責任論である) CSR (CSR1.0)”は死んだ (dead)。(新しい企業のサステナビリティ・責任論である) CSR (CSR2.0) よ、永遠に続け (long live)」と書いている (Visser, 2010, p.21)。本稿筆者としては、「“(これまでの企業の社会的責任論である) CSR (CSR1.0)”も、“(新しい企業のサステナビリティ・責任論である) CSR (CSR2.0)”も、共に永遠に続け、と訴えるものである。両者は、矛盾するものでも、対立するものでもなく、基本的には一体のものである。もとより、社会的責任性すなわち社会的有用性があるのはじめて、持続可能性すなわちサステナビリティはある。ヴィッサーの力説する CSR2.0 は、端的には“(国連の提唱する) SDGs (Sustainable Development Goals) に志向した CSR”と位置づけられうるものと考ええる。

本稿冒頭で述べた、コロナ禍にかかわって考えても、例えばコロナ禍の時に政府など公的機関から企業に協力金などが交付されたのは、いうまでもなく、企業の社会的存在性、社会的責任主体性が認められているためである。このことが看過されてはならないと考える。

#### (参考文献)

- Barney, J. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, vol.17, pp.99-120.
- Bohdanowicz, P. and Zientara, F. (2008), Corporate social responsibility in hospitality: Issues and implications: A case study of Scandic, *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, vol.8, pp. 271-293.

- Bouwer, J., Peeters, P., Bongaerts, R. and Eijgelaar, E. (2019), Case study: CSR at Air France-KLM, in: Lund=Durlacher, D., Dinica, V., Reiser, D. and Fifka, M.S. (eds.), *Corporate Sustainability and Responsibility in Tourism : A Transformative Concept*, Cham: Springer, chap.11, pp. 181-189.
- Chandler, D. (2017), *Strategic Corporate Social Responsibility: Sustainable Value Creation*, 4th ed., Thousand Oaks: Sage.
- Coles, T., Fenclova, E. and Dinan, C. (2013), Tourism and corporate social responsibility: A critical review and research agenda, *Tourism Management Perspectives*, vol.6, pp.122-141.
- Dahles, H. (2018), The sustainability of small business resilience: The local tourism industry of Yogyakarta, Indonesia a decade after the crisis, in: Cheer, J.M. and Lew, A.A. (eds.), *Tourism, Resilience and Sustainability: Adapting to Social, Political and Economic Change*, London: Routledge, pp. 149-163.
- de Grosbois, D. (2012), Corporate social responsibility reporting by the global hotel industry: Commitment, initiatives and performance, *International Journal of Hospitality Management*, vol.31, pp. 896-905.
- Dinica, V., Lund=Durlacher, D. and Reiser, D. (2019), Challenges for tourism—Transitioning to Corporate Sustainability and Responsibility, in: Lund=Durlacher, D., Dinica, V., Reiser, D. and Fifka, M.S. (eds.), *Corporate Sustainability and Responsibility in Tourism : A Transformative Concept*, Cham: Springer, chap.1, pp. 3-27.
- Ebrahimi, E., Zohrei, S. and Emadi, M. (2014), Assessing the corporate social responsibility using Shannon's entropy and VIKOR methods, *Global Journal of Management Studies and Researches*, vol.1, pp.54-61.
- European Commission (2011), A renewed EU strategy (2011-2014) for corporate social responsibility, COM (2011) 681, October 2011.
- (2017), *Tourism Research Innovation and Next Generation Learning Experience*, EU Commission.
- Gössling, S. and Peeters, P.M. (2015), Assessing tourism's global environmental impact 1900-2050, *Journal of Sustainable Tourism*, vol.23, pp.639-659.
- Gunter, U. and Zekan, B. (2019), Case study: The power of knowledge alliances in sustainable tourism: The case of TRIANGLE, in: Lund=Durlacher, D., Dinica, V., Reiser, D. and Fifka, M.S. (eds.), *Corporate Sustainability and Responsibility in Tourism : A Transformative Concept*, Cham: Springer, chap.8, pp. 135-142.
- Hartman, L.P., DesJardins, J.R. and MacDonald, C. (2014), *Business Ethics: Decision Making for Personal Integrity and Social Responsibility*, 3rd ed. New York: McGraw-Hill.
- Heeres, J.L., Kruijd, J., Montgomery, E. and Simmons, J.J. (2011), Building trust in the air: Is airline corporate sustainability reporting taking off?



- retrieved March 27, 2018, from: <https://www.pwc.com/gx/en/services/sustainability/builing-trust-is-the-airline-corporate-sustainability-reporting-taking-off.html>.
- Lund=Durlacher, D., Dinica, V., Reiser, D. and Fifka, M.S. (eds.) (2019), *Corporate Sustainability and Responsibility in Tourism : A Transformative Concept*, Cham: Springer.
- Matten, D. and Moon, J. (2005), A conceptual framework for understanding CSR, in: Habisch, A., Yonker, J., Wegner, M. and Schmidpeter, R. (eds.), *Corporate Social Responsibility across Europe*, Heidelberg: Springer, pp.335-356.
- Nicolopoulou, K. (2011), Towards a theoretical framework of knowledge transfer in the field of CSR and sustainability, *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, vol.30, pp. 524-538.
- Peeters, P.M. (2017), *Tourism's Impact on Climate Change and its Mitigation Challenges: How can Tourism Become 'Climatically Sustainable'*, Delft University of Technology.
- Peeters, P.M., Bouwer, J., Bonaerts R. and Eijgelaar, E. (2019), Airlines and corporate responsibility: Issues and challenges, in: Lund=Durlacher, D., Dinica, V., Reiser, D. and Fifka, M.S. (eds.), *Corporate Sustainability and Responsibility in Tourism : A Transformative Concept*, Cham: Springer, chap.10, pp. 163-180.
- Petersik, L. (2019), The responsibility of the destination: A multi-stakeholder approach for a sustainable tourism development, in: Lund=Durlacher, D., Dinica, V., Reiser, D. and Fifka, M.S. (eds.), *Corporate Sustainability and Responsibility in Tourism : A Transformative Concept*, Cham: Springer, chap.21, pp. 361-372.
- Porter, M.E. and Kramer, M.R. (2006), Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility, *Harvard Business Review*, vol. 84, pp.78-92.
- Schlenker, K., Edwards, D. and Watts=Seale, C. (2019), Modelling engagement of small and medium tourism enterprises (SMTes) in corporate social responsibility, in: Lund=Durlacher, D., Dinica, V., Reiser, D. and Fifka, M.S. (eds.), *Corporate Sustainability and Responsibility in Tourism : A Transformative Concept*, Cham: Springer, chap.7, pp. 117-134.
- Spence, L.J. (2016), Small business social responsibility: Expanding core CSR theory, *Business and Society*, vol. 55, pp.23-55.
- Strasdas, W. (2019), Corporate responsibility among international ecotourism and adventure travel operators, in: Lund=Durlacher, D., Dinica, V., Reiser, D. and Fifka, M.S. (eds.), *Corporate Sustainability and Responsibility in Tourism : A Transformative Concept*, Cham: Springer, chap.9, pp. 143-161.
- Swanson, D.L. (2008), Top managers as drivers for corporate social responsibility, in: Crane A., McWilliams, Matten D., Moon, J. and Siegel, D.S. (eds.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford University Press, pp.227-248.
- Visser, W. (2010), The age of responsibility: CSR 2.0 and the new DNA of business, *Journal of Business, Systems, Governance and Ethics*, vol.5, no.3. pp.7-22.
- Waddock, S.A. and Graves, S.B. (1997), The corporate social performance-financial performance link, *Strategic Management Journal*, vol.18, pp.303-319.
- Wijk, J. and Persoon, W. (2006), A long-haul destination—sustainability reporting among tour operators, *European Management Journal*, vol.24, pp.381-395.
- Worthington, I., Ram, M. and Jones, T. (2006), Exploring corporate social responsibility in the U.K. Asian small business community, *Journal of Business Ethics*, vol.67, pp.201-217.
- 大橋 昭一 (2019) 『サステナブル・ツーリズムの研究—根本原理的特色を中心にした考察—』 和歌山大学国際観光学研究センター研究叢書、和歌山大学刊
- (2020) 「現代ツーリズム論におけるレジリエンスをめぐる諸論調—レジリエンスの理論的解明をめざして—」『和歌山大学・観光学』23号、9-19頁
- (2021) 「企業の『社会的責任』から『サステナビリティ・責任』へ—企業の社会的責任の進展を希求して—」『和歌山大学・観光学』24号、9-20頁

受理日 2021年6月10日